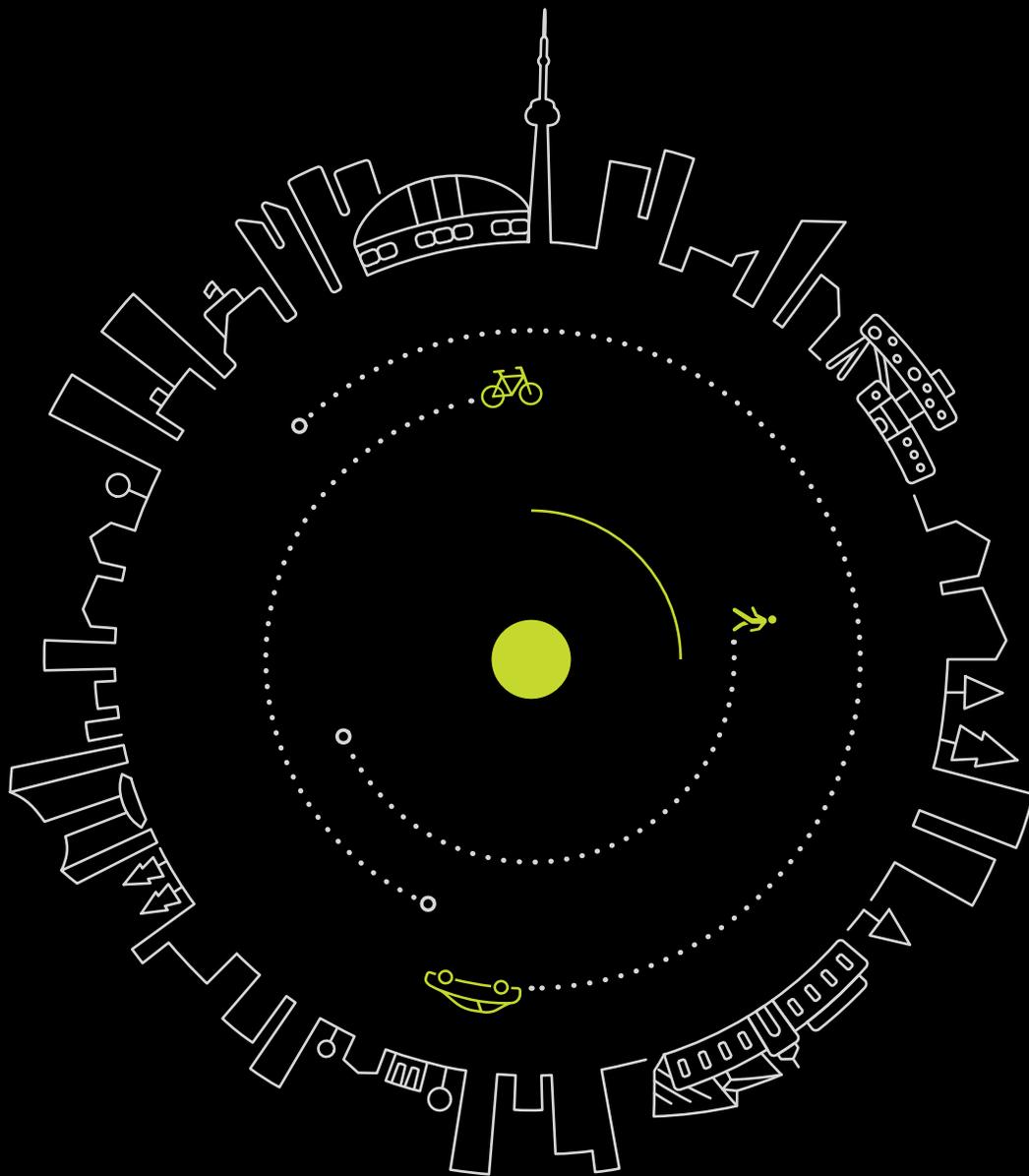


Deloitte.



Changer de regard

Repenser le travail et
le déplacement dans
le Grand Toronto

CANADA
— À —
175

Table des matières

Heure de pointe	3
Le navettage en chiffres	6
En voiture	10
Dans le rétroviseur	23



Heure de pointe

Il est 4 h 45 lorsque le réveille-matin de Catherine sonne. Pour se rendre à l'autobus qui l'amènera à la gare GO de Markham à temps pour prendre le train de 6 h 15, elle devra partir de chez elle dans moins d'une demi-heure. Même si Catherine aime le confort du train GO, elle déteste faire le long et pénible trajet jusqu'à la gare. Tandis qu'elle se rend à l'arrêt d'autobus de la société de transport en commun de la région de York, elle ne peut s'empêcher de penser « Je voudrais tellement être encore dans mon lit! »

Pendant ce temps, plus près de Toronto, Robert dort encore. Même s'il n'a qu'un seul métro à prendre et que le trajet est court, les retards sont inévitables. Robert l'a appris à ses dépens. Il ne commence à travailler qu'à 8 h 30, mais il quitte la maison à toute vitesse une bonne heure à l'avance, au cas où il y aurait des retards.

Pierre, un collègue de Robert, vit dans un immeuble d'habitation en copropriété dans le centre-ville, près du quartier financier. La plupart du temps, il a besoin d'à peine 15 minutes pour se rendre au bureau, et parfois moins. Tandis qu'il avance sur la piste cyclable, le long des files de voitures immobilisées qui font résonner leur klaxon, Pierre se dit qu'il a de la chance de pouvoir se déplacer aussi rapidement et efficacement. Il est toutefois interrompu dans ses pensées lorsque, tout à coup, une voiture surgit sur la piste cyclable et s'arrête soudainement pour faire descendre un passager sur le trottoir. Pierre freine brusquement, évitant de justesse le pare-chocs de la voiture. « À bien y penser, se dit-il, je pourrais améliorer mes déplacements quotidiens. »

Dans la partie ouest de la ville, Lin-He est aux prises avec des sources de stress complètement différentes. Après avoir habillé ses jeunes jumeaux, les avoir fait déjeuner, les avoir installés dans leur siège d'auto et avoir convenu avec son mari de l'heure pour les reprendre à la garderie – en plus de répondre à un appel inattendu du travail – Lin-He est épuisée et pourtant elle n'a même pas encore quitté la maison! En sortant à reculons de son stationnement, elle repense à son horaire de la journée : garderie, réunion avec un client, bureau, centre de conditionnement, garderie, cours de natation et retour à la maison. Elle quitte son quartier d'Etobicoke et s'arrête à une intersection à côté de la gare GO de Mimico. En attendant le feu vert, elle regarde une file ordonnée de passagers qui montent à bord du train. « Cela m'a l'air plus relaxant », se dit-elle.

À quelques rues à peine de là, Carole est coincée dans un bouchon. Contrairement à la plupart des navetteurs, Carole demeure imperturbable, car elle est trop occupée à discuter au téléphone de questions importantes liées au travail avec ses collègues. « La réunion de vente s'est très bien passée », dit-elle dans son téléphone Bluetooth. Les réponses se font entendre au bout de la ligne. « Je suis en route pour le déjeuner avec le client. Je ferai un compte rendu des progrès à l'équipe cet après-midi », dit Carole, qui vient d'arriver à sa sortie.

Ce genre de situation est chose courante dans le Grand Toronto, où une foule de citoyens circulent sur des routes congestionnées, dans des stations de métro bondées et dans des rues dangereuses, et ce, dans un seul et même but : se rendre au travail. Les exemples qui précèdent ne forment qu'un aperçu du vaste éventail d'expériences que vivent des millions de navetteurs du Grand Toronto qui travaillent dans les tours de bureaux, les entrepôts, les restaurants et les commerces de détail qui sont à la base de la plus importante économie de l'Ontario.

Le navettage n'est pas qu'une question d'infrastructure

Depuis 50 ans, l'économie de Toronto s'est développée de façon exponentielle, passant à un stade postindustriel pratiquement du jour au lendemain. Alors que des villes comme New York et Chicago ont créé des économies industrielles au début du siècle dernier, Toronto n'a entamé son industrialisation que dans les années 60¹. Dans un laps de temps remarquablement court, le Grand Toronto s'est hissé au troisième rang des complexes industriels et au cinquième rang des marchés des bureaux en Amérique du Nord².

Le rythme et l'ampleur de la croissance du Grand Toronto ont modifié de façon spectaculaire le panorama de la région. Les immeubles d'habitation en copropriété dominant dorénavant le paysage, les collectivités suburbaines se sont étalées librement et les immeubles de bureaux ont franchi la limite du cœur du centre-ville. Le Grand Toronto, une région où les déplacements étaient auparavant relativement simples, est devenu une ville vaste et diversifiée où abondent les commerces et les complexes d'habitation³.

Dans les années 60, les résidents du Grand Toronto vivaient et travaillaient de manière plutôt uniforme. L'activité commerciale était concentrée dans le centre urbain, et les citoyens vivaient à proximité de leur lieu de travail, en partie parce que les emplois à vie étaient la norme⁴. De nos jours, l'activité commerciale s'étend à tout le Grand Toronto, et 54 % des bureaux sont situés dans des secteurs non desservis par le transport en commun rapide⁵. La durée moyenne des emplois a considérablement diminué, puisque 51 % des Canadiens conservent le même emploi moins de deux ans⁶. Par ailleurs, le prix du logement dans le Grand Toronto est monté en flèche⁷. Malgré une préférence marquée pour les quartiers piétonniers desservis par le transport en commun, 80 % des acheteurs de maison dans le Grand

Toronto choisissent leur lieu de résidence uniquement en fonction du prix⁸.

Même si la structure de la région s'est fondamentalement transformée, l'objectif premier en matière de transport dans le Grand Toronto est demeuré le même : construire des infrastructures de transport et les entretenir. Cette stratégie a permis de gérer la capacité et d'assurer la croissance dans les années 60. Aujourd'hui, cependant, elle manque de cohésion et ne répond plus aux besoins diversifiés des citoyens.

Avec les innovations technologiques en progression exponentielle, il est dorénavant possible de recadrer le problème et d'envisager de nouvelles solutions. Le rythme et la quantité des changements ne feront qu'augmenter avec le temps, ce qui contribuera à diversifier davantage la façon dont les gens vivent et travaillent dans le Grand Toronto. La convergence des progrès technologiques, de la mondialisation et des tendances démographiques en mutation est en train de créer un nouveau monde du travail qui est plus social, plus souple, plus dépendant de la technologie et moins hiérarchisé⁹. Même si l'évolution peut sembler imperceptible d'une année à l'autre, un changement fondamental s'est opéré dans notre façon de définir le travail et d'accéder aux emplois depuis dix ans.

De nos jours, une proportion importante de travailleurs n'ont pas de bureau traditionnel; ils travaillent à la maison, chez les clients, pendant leurs déplacements et même dans les cafés-restaurants¹⁰. Aujourd'hui et à l'avenir, les employés ne seront plus liés entre eux par un lieu de travail. Grâce à l'avènement des technologies mobiles et aux programmes de travail souple, les gens peuvent communiquer, peu importe où ils se trouvent dans le monde¹¹. En fait, le nombre de personnes faisant l'objet d'affectations internationales a augmenté de 25 % depuis dix ans, et une croissance supplémentaire de 50 % est prévue d'ici 2020¹².



L'avenir du travail ne peut être défini par des programmes ou des politiques. Entre les semaines de travail comprimées et le partage de poste, le télétravail et les horaires souples, on ne sait pas quelles stratégies de travail orientées vers l'avenir sont les plus efficaces pour améliorer l'engagement des employés, le maintien en poste et la productivité¹³. L'avenir du travail peut plutôt être caractérisé par un thème clé : *la personnalisation*. Le nouveau monde du travail exigera que les entreprises abandonnent le modèle de travail universel traditionnel au profit d'un fonctionnement souple pouvant être personnalisé pour répondre aux besoins diversifiés des gens¹⁴. Chaque travailleur aura davantage d'autonomie et recherchera les postes offrant mobilité et souplesse¹⁵. Une recherche exclusive menée par Deloitte révèle que cette façon de voir les choses existe déjà au Canada, puisque 80 % des travailleurs disent être prêts à changer d'emploi pour obtenir davantage de souplesse¹⁶.



Malgré tout, 90 % des travailleurs préfèrent travailler dans un bureau qui, idéalement, offre divers espaces de travail¹⁷.

Actuellement, nos réseaux de transport en commun sont conçus pour accueillir les flux de navetteurs selon les modèles de travail standards, c'est-à-dire ceux offrant une capacité accrue aux heures de pointe de 9 h et de 17 h – en plus d'une infrastructure améliorée dans le quartier financier de la ville, entre autres. Si nous ne connaissons pas les répercussions exactes que l'avenir du travail aura sur nos réseaux de transport, nous savons en revanche qu'il augmentera la diversité des besoins dans l'écosystème du navettage.

D'ici trente ans, le Grand Toronto devrait créer un million de nouveaux emplois, des postes qui seront sans aucun doute différents en raison de leur nature de ceux d'aujourd'hui¹⁸. Les habitudes de vie et de travail des gens du Grand Toronto se diversifieront de plus en plus. Nos solutions de navettage doivent continuer d'évoluer en fonction de cette diversité afin que le Grand Toronto demeure un milieu de vie et de travail innovateur, dynamique et enrichissant.

Le navettage doit être adapté aux gens

Le navettage est l'un des sujets les plus discutés et débattus partout en Ontario, et à juste titre, compte tenu de l'incidence importante qu'un navettage sous-optimal a sur l'économie. Metrolinx estime que l'inefficacité des réseaux de transport du Grand Toronto coûte annuellement à la région 6 milliards de dollars, soit 2,7 milliards de répercussions économiques, notamment la réduction des emplois, l'augmentation des frais d'exploitation et la diminution des revenus industriels, en plus de 3,3 milliards de dollars en répercussions sociales, dont la hausse des coûts de navettage, des accidents, des émissions et des retards¹⁹. Chaque jour, les bureaux de presse, les

entreprises et les politiciens donnent leur avis sur la façon d'améliorer le navettage dans le Grand Toronto. Le discours repose sur des questions courantes, comme : Que faut-il construire? Où doit-on le construire? Combien faut-il dépenser? Où peut-on obtenir du financement?

Le problème réside plutôt dans l'aspect unidimensionnel de ces questions. Au lieu de chercher une solution unique, il faut élargir nos horizons pour tenir compte de l'élément le plus important de l'écosystème du navettage, soit celui-ci :

Les navetteurs.

Très peu de gens parlent des navetteurs ou du très grand nombre de décisions qu'ils prennent chaque fois qu'ils empruntent une route, une plate-forme ou un trottoir. Quel moyen de transport me permettra d'être productif durant le trajet? Est-ce à mon tour de passer prendre les enfants à la garderie aujourd'hui? Vaut-il la peine de payer le prix exorbitant du stationnement au cœur du centre-ville? Mon travail m'oblige-t-il à avoir un véhicule? Devrais-je déménager plus près de mon bureau?

Les réponses à ces questions sont vastes et diversifiées. En prenant simplement un petit groupe de cinq personnes – Catherine, Robert, Pierre, Lin-He et Carole – on peut voir une grande diversité dans l'expérience de navettage. Cette diversité n'est pas prise en compte par un réseau de transport qui met surtout l'accent sur des projets d'immobilisations universels à grande échelle répartis sur plusieurs années.

Le discours public au sujet du navettage dans le Grand Toronto est extrêmement restrictif. Pour arriver à de meilleures solutions en la matière, il faut chercher à comprendre les divers besoins des navetteurs et à y répondre.

Le moment est venu de changer de discours.

Le navettage en chiffres

Pour définir les divers besoins des navetteurs du Grand Toronto, il faut d'abord comprendre la situation actuelle du navettage dans la région, soit les comportements des citoyens. Quels moyens de transport les gens utilisent-ils pour se rendre au travail? D'où viennent-ils? Où vont-ils? Combien de temps dure le trajet? Quel est le tarif? L'acquisition d'une connaissance fondamentale du navettage dans le Grand Toronto aidera à bien comprendre les préférences sous-jacentes qui influencent le comportement des navetteurs. Pourquoi les gens choisissent-ils un moyen de transport en particulier? Pourquoi préfèrent-ils un moyen de transport plutôt qu'un autre?

Si nous désirons changer de discours, pour accorder plus d'importance aux navetteurs, il faut d'abord les connaître.

Sur la route

Le discours concernant le navettage porte principalement sur les gens qui prennent leur voiture, qui représentent 65 % de l'ensemble des navetteurs du Grand Toronto. Ce qu'on ne sait pas, c'est le pourquoi. Heureusement, un examen des données sur le navettage de Statistique Canada pour le Grand Toronto révèle des tendances claires.

La rhétorique en matière de navettage dans le Grand Toronto suppose souvent que les habitants de la banlieue représentent la majorité des conducteurs à Toronto et que ces navetteurs forment la principale

cause de l'engorgement des routes. Des citoyens de Markham, de Richmond Hill, de Pickering, de Mississauga, etc., tous en chemin pour se rendre au travail au cœur du centre-ville envahissent les artères de notre réseau de transport. L'examen des points de départ à partir des données sur le navettage de Statistique Canada réfute cette hypothèse de longue date et montre plutôt que le trajet de 65 % des travailleurs du Grand Toronto se fait à l'intérieur des limites de la ville.

Fait encore plus remarquable, près de la moitié des navetteurs parcourent moins de 10 km en voiture chaque jour, soit à peu près la distance entre la gare Union et Yonge et Lawrence. Une aussi courte distance à l'intérieur des limites de la ville laisse supposer que la majorité des conducteurs ont accès à des options de transport en commun, mais qu'ils préfèrent pourtant prendre leur voiture.

On a découvert que la distance ne jouait qu'un rôle limité dans le choix du mode de transport dans le Grand Toronto. Sauf si la distance est inférieure à 5 km, auquel cas la proportion de cyclistes augmente de façon considérable, les navetteurs sont presque aussi nombreux à choisir de prendre leur voiture que le transport en commun, peu importe la distance (figure 1).

Si la distance n'est pas le facteur le plus important influençant la proportion élevée de gens qui prennent leur voiture pour se rendre au travail, on peut alors se demander ce que c'est. Le coût? La rapidité?

Figure 1. Pourcentage de navetteurs choisissant les différents modes de transport selon la tranche de distance
 Source : Statistique Canada, 2011

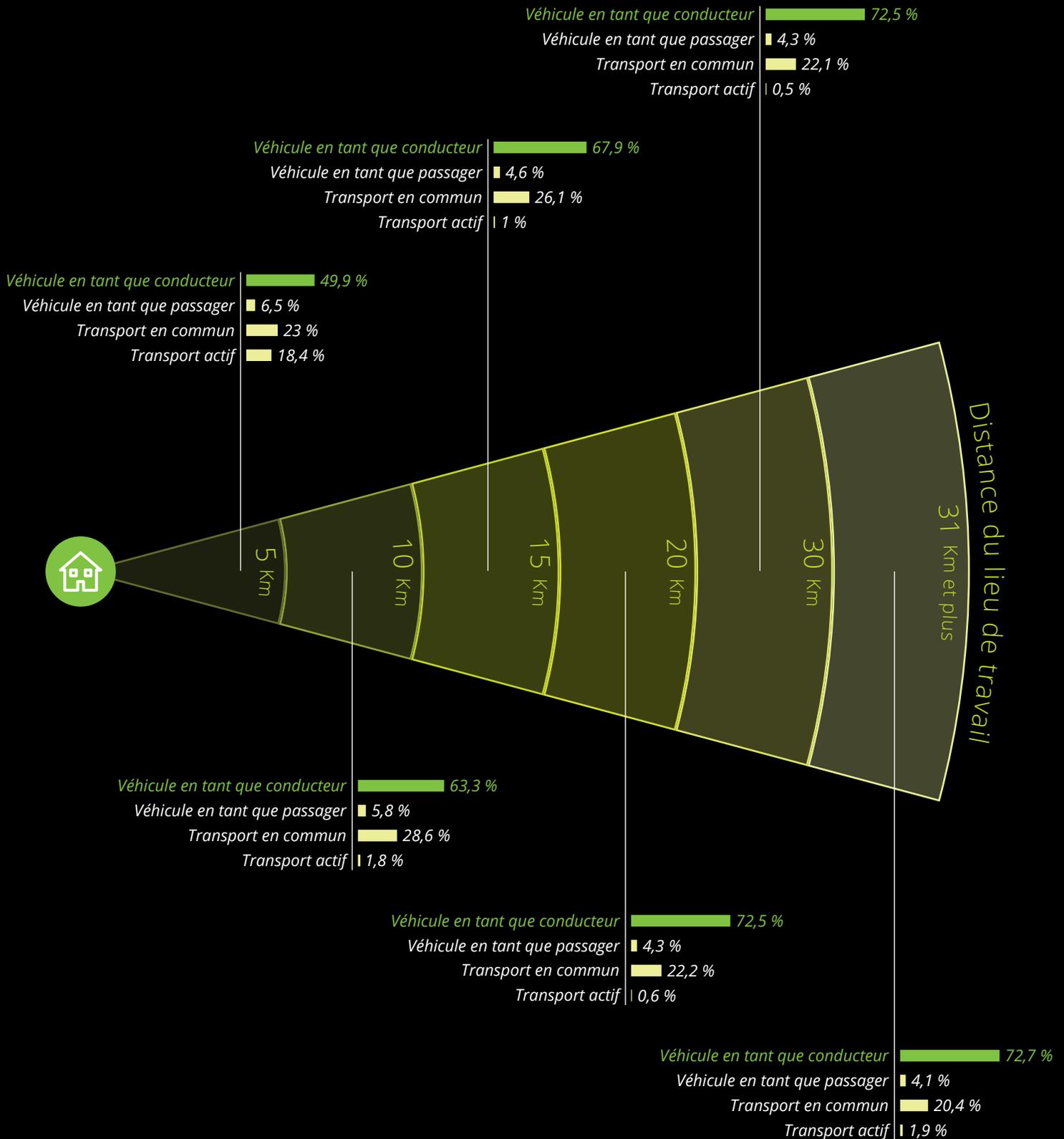
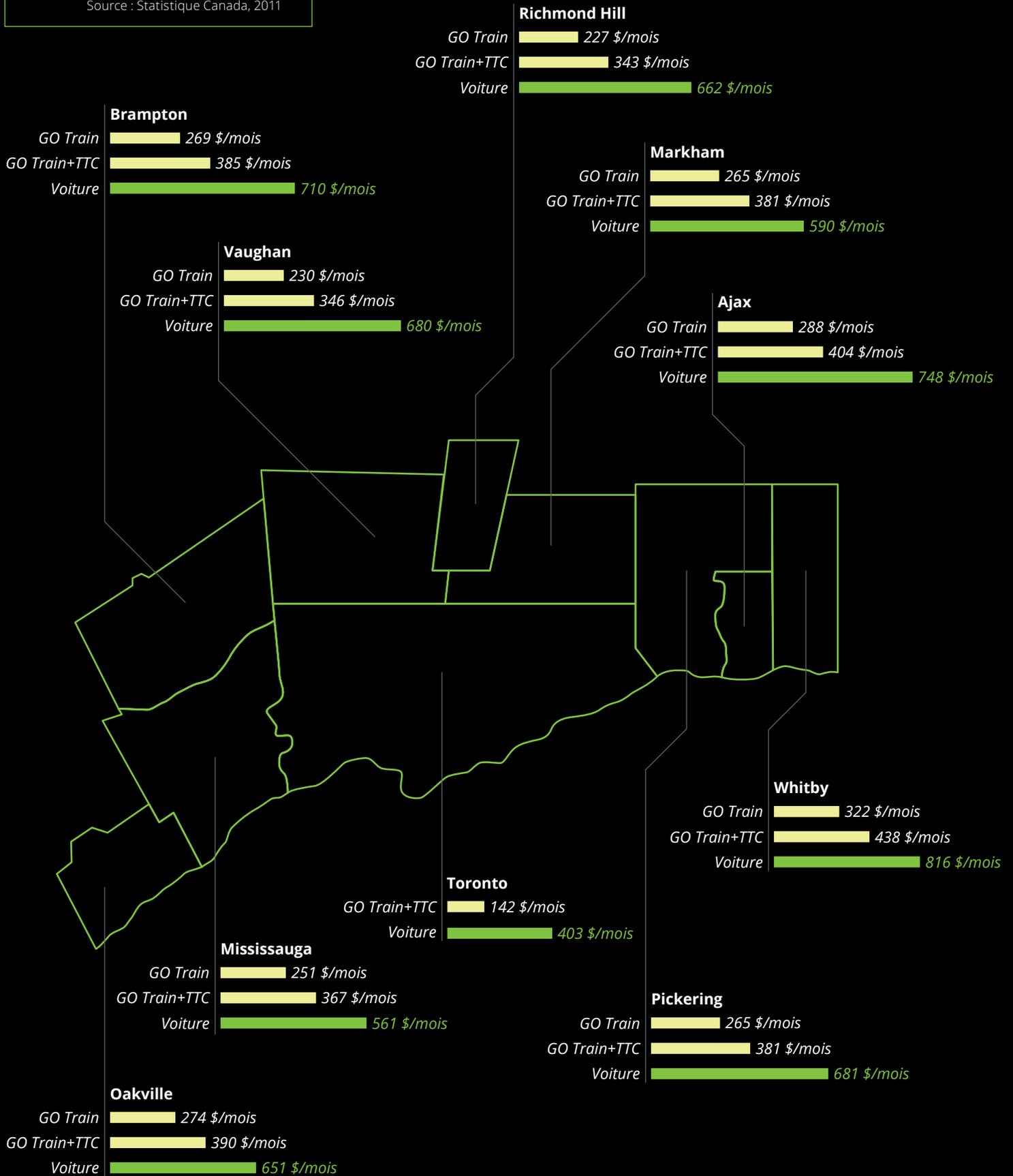


Figure 2. Coût du navettage en fonction du lieu de résidence
Source : Statistique Canada, 2011



Évidemment, la voiture coûte beaucoup plus cher que n'importe quelle autre option, que ce soit la TTC, GO Transit, le vélo, la marche ou le covoiturage, peu importe le point de départ (figure 2). Dans tous les cas, la voiture coûte au moins deux fois plus qu'un train GO²⁰. Par exemple, une personne qui fait le trajet de Vaughan à Toronto paie 680 \$ par mois en essence, assurance et frais d'entretien, tandis que pour la même distance, le prix n'est que de 230 \$ avec un train GO Transit.

C'est donc dire que les navetteurs du Grand Toronto ne prennent pas leur voiture parce que c'est avantageux, mais parce qu'ils choisissent de le faire malgré le coût élevé. Alors pourquoi donc prennent-ils la voiture?

Même si le discours public met l'accent sur les longs trajets en voiture (1 heure ou plus), les données révèlent que ce sont les personnes qui utilisent le transport en commun qui mettent le plus de temps à se rendre au travail dans le Grand Toronto. Les gens choisissent de prendre leur voiture parce que c'est le moyen de transport le plus rapide. En effet, pour les usagers du transport en commun, le trajet

pour aller au travail prend en moyenne au moins 15 minutes de plus.

Peu importe la distance parcourue, **le transport en commun prend plus de temps par kilomètre.**

La durée est ce qui compte le plus pour les navetteurs du Grand Toronto, qui n'hésitent pas à payer plus cher pour gagner quelques minutes ou parfois quelques heures dans leur journée. Et le Grand Toronto n'est pas une exception. De nombreuses études ayant examiné la relation entre la durée des trajets et la satisfaction ont donné les mêmes résultats²¹.

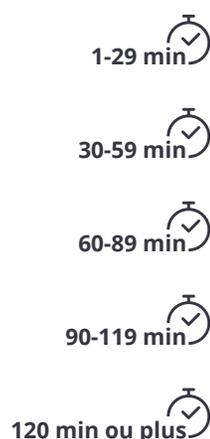
Une étude de Statistique Canada a confirmé ce que pensent bien des navetteurs chaque jour, à savoir que plus le trajet est long, moins ils sont satisfaits (figure 3)²². Dans cette étude, pour une durée constante, le niveau de satisfaction (ou d'insatisfaction) était similaire, peu importe le mode de transport, ce qui sous-entend que la durée est le facteur déterminant à la base du choix des navetteurs. Lorsque c'est possible financièrement, les gens choisissent leur mode de transport en fonction de la durée

ou de facteurs qui y sont reliés (p. ex., souplesse de l'horaire).

La réalité pour les déplacements quotidiens dans le Grand Toronto s'est perdue dans la confusion de la rhétorique. Lorsqu'on examine les données de près, on comprend aisément ce qui se passe : la majorité des gens prennent leur voiture, peu importe la distance, et ce, presque uniquement parce que c'est la façon la plus rapide de faire le trajet. Les navetteurs du Grand Toronto accordent une grande importance à la commodité, à la souplesse et, par-dessus tout, à la durée, à un point tel qu'ils sont prêts à payer cher pour gagner un peu de temps.

Les données ne forment cependant que l'un des éléments à prendre en considération. Le navetage est un processus qui repose fondamentalement sur l'expérience personnelle. Chaque navetteur est un expert en la matière, c'est à-dire quelqu'un qui peut apporter des renseignements pratiques précieux pour alimenter le discours. Pour bien comprendre ce que révèlent les données et pour trouver de meilleures solutions, il faut consulter les navetteurs.

Durée totale des déplacements quotidiens



Pourcentage de navetteurs satisfaits des déplacements quotidiens

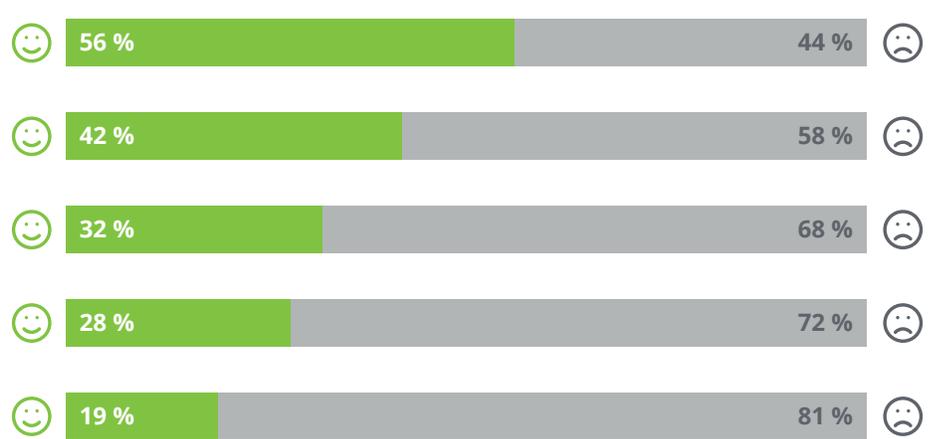


Figure 3. Durée des déplacements quotidiens par rapport à la satisfaction

Source : Statistique Canada, 2011



En voiture

Lin-He est à nouveau sur la route, mais cette fois, en direction de chez elle. Dans sa hâte du départ matinal, elle a oublié ses notes. Si elle fait assez vite, elle aura le temps de revenir au bureau à temps pour la réunion de 10 heures.

Carole a déjà terminé un appel téléphonique important et elle en a entrepris un autre avec son téléphone mains libres, bien entendu, tout en cherchant une bonne place de stationnement.

Malheureusement pour Robert, la TTC a un retard important, ce qui n'arrive qu'une fois toutes les quelques semaines, mais souvent le jour d'une réunion importante.

Pierre est arrivé au travail indemne, sauf qu'il s'est fait éclabousser par un taxi passé à vive allure dans une flaqué d'eau. Par bonheur, il avait apporté des vêtements de rechange pour le bureau.

Après trois correspondances, Catherine arrive à la dernière partie de son trajet, une marche de dix minutes entre la gare GO et son lieu de travail. Lorsqu'elle entre au bureau, elle est déjà épuisée et son niveau d'énergie est plus bas que jamais. Elle range rapidement ses affaires dans son casier, replace son insigne et sort du local réservé aux employés.



La banlieusarde affairée



L'automobiliste multitâche



L'usager d'une seule ligne de métro



Le champion environnemental



La navetteuse soucieuse des coûts

Les archétypes

Lin-He, Carole, Robert, Pierre et Catherine représentent les archétypes des navetteurs. Leur expérience ressemble beaucoup à ce que vivent bien des navetteurs jour après jour dans le Grand Toronto. À eux tous, ils résument bien l'ensemble de la situation. Ils ne rendent pas compte de tous les scénarios possibles, mais les exemples permettent néanmoins de nous élever au-dessus de la rhétorique des engorgements pour voir la situation du point de vue des navetteurs.

Chacun de ces navetteurs nous fournit l'occasion de découvrir et de comprendre les différentes expériences que procure l'écosystème de navettage du Grand Toronto, en plus de nous montrer les problèmes qui passent inaperçus. Au bout du compte, cela peut nous aider à déterminer comment changer d'orientation pour trouver de meilleures solutions.

Lin-He, la banlieusarde affairée

De la maison, à la garderie, au bureau, au centre de conditionnement, au supermarché, à la garderie et de retour à la maison! Lin-He ne pourrait se passer d'une voiture et ses déplacements quotidiens comportent de multiples segments. Pour elle, la souplesse est un impératif.

Carole, l'automobiliste multitâche

La voiture? Le bureau? C'est du pareil au même pour elle. Qu'elle ait à participer à une réunion imprévue chez un client ou à une conférence téléphonique en sortant de la ville pour la fin de semaine, elle travaille sans cesse et elle a besoin d'un moyen de transport qui lui permette d'être la plus productive possible.

Robert, l'usager d'une seule ligne de métro

Vivant dans les quartiers intermédiaires, Robert prend le métro de la TTC pour éviter les embouteillages de l'heure de pointe. Son parcours simple en métro lui convient bien, car c'est pour lui le moyen

le plus efficace, le plus rapide et le plus direct pour se rendre à son bureau au cœur du centre-ville, pourvu qu'il n'y ait pas de retard.

Pierre, le champion environnemental

Pierre a loué un appartement à proximité de son bureau pour pouvoir s'y rendre à vélo. Chaque jour, il affronte les rues bondées de la ville pour des déplacements de courte distance qui respectent l'environnement et lui permettent de faire de l'exercice.

Catherine, la navetteuse soucieuse des coûts

Pour Catherine, le faible coût du transport en commun compte plus que le temps qu'elle perd. Comme elle a un horaire de travail prévisible et que son lieu de travail ne change pas, Catherine respecte scrupuleusement une routine quotidienne qui repose sur les horaires de transport en commun.

Voyons le cas de chacun en détail.



La banlieusarde affairée

Comme tous les parents, Lin-He prend ses décisions personnelles concernant où elle habite, ce qu'elle achète et, bien entendu, comment elle se rend au travail et en revient, en tenant compte de sa principale priorité, c'est-à-dire ses enfants. Lin-He et son mari sont toujours très occupés à faire la navette entre la garderie, le supermarché, le centre de conditionnement, le nettoyeur, le bureau et les cours de natation. Leur horaire chargé peut changer en un clin d'œil pour diverses raisons, soit qu'une de leur fille tombe malade à la garderie, par exemple, ou qu'ils doivent retourner au bureau alors que ce n'était pas prévu.

La voiture leur procure une grande liberté et leur permet de se déplacer à leur guise sans avoir à se plier aux limites des horaires du transport en commun (figure 4). Même s'ils vivent à seulement 5 minutes de la

gare GO de Mimico, ni l'un ni l'autre n'a jamais pris un train GO, car il leur semble impossible de tout faire ce qu'ils ont de prévu dans une journée sans voiture.

Que manque-t-il dans le discours?

Lin-He se sent impuissante à alléger le fardeau de ses déplacements, car elle se dit que cela fait partie de la vie des parents d'être aussi occupés. Elle souhaiterait malgré tout ne pas avoir à faire autant de haltes entre la maison et le travail. Même les jours où la circulation ne pose pas de problèmes, ses déplacements quotidiens prennent du temps à cause des nombreux arrêts. Le projet qu'a la ville d'améliorer les déplacements quotidiens en voiture par l'optimisation d'un réseau de transport intelligent semble très intéressant pour Lin-He, même si cela ne changera rien aux principaux problèmes que posent ses déplacements quotidiens²³.

Que peuvent faire les employeurs?

En adhérant au concept des lieux de travail de l'avenir, l'employeur pourrait réduire les déplacements de Lin He et améliorer sa satisfaction au travail²⁴. Il pourrait, par exemple, offrir des horaires de travail souples permettant à Lin He de se déplacer en dehors des heures de pointe, en l'autorisant à travailler chez elle ou en fournissant plus de commodités au bureau (cueillette d'épicerie, services de garderie, cantine) pour réduire le fardeau des déplacements quotidiens.

Trajet de Lin-He le matin

12 km 45 minutes

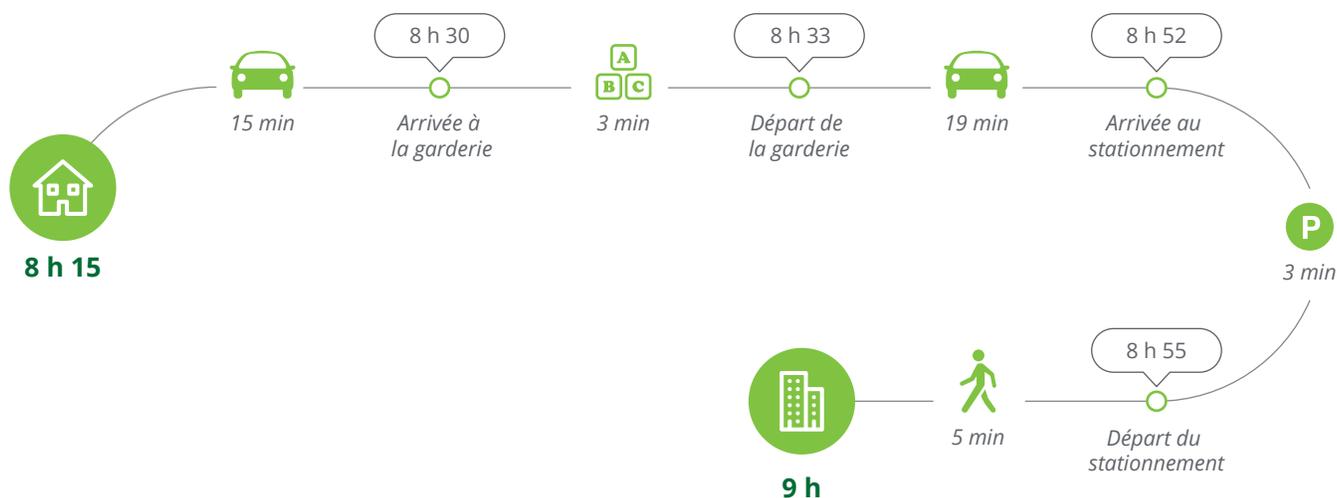


Figure 4. Les multiples déplacements d'une banlieusarde

Remarque : Les données sont tirées des conclusions du sondage sur la durée de la navette de Statistique Canada, 2011.



Étude de cas : Tokyo

Tokyu, une entreprise privée de transport par train à Tokyo, a un taux d'achalandage parmi les plus élevés au monde, qui est en bonne partie attribuable à l'aménagement par Tokyu d'« Ekinaka », soit de grands centres commerciaux construits le long des voies ferroviaires^{25,26}. Les gares ne sont pas seulement des escales, mais aussi des destinations en elles-mêmes qui abritent des épiceries, des garderies, des nettoyeurs, etc.²⁷ Sans même sortir de la gare, les navetteurs de Tokyo peuvent tirer le maximum de chaque minute de la journée, même durant leurs déplacements quotidiens entre la maison et le travail.

Tokyu a mis au point une solution efficace pour les navetteurs à partir de sa compréhension de l'importance qu'ils accordent au temps.

Considérations applicables au Grand Toronto

Les « réseaux intégrés de service par train et par autobus » transforment les usagers en clients, et vice versa, à toute heure du jour. Dans le Grand Toronto, des incitatifs pour amener des entreprises à s'établir à proximité des gares de train pourraient aider à rendre le réseau GO plus pratique et même en accroître l'utilisation. Les banlieusards affairés du Grand Toronto pourraient-ils envisager d'abandonner leur véhicule s'ils pouvaient faire toutes leurs courses à un seul et même lieu centralisé?



L'automobiliste multitâche

Les navetteurs ont tendance à adopter une routine, soit s'asseoir dans la même section du train chaque jour, faire une halte au même Starbucks chaque matin, écouter une même liste de pièces musicales à répétition. Pour Carole, la possibilité de faire des appels téléphoniques durant ses déplacements est ce qui compte le plus. Comme son employeur l'autorise à travailler là où elle le souhaite, ses journées de travail varient beaucoup. Elle est souvent en train de se déplacer entre les installations de différents clients, son bureau à la maison et l'immeuble du centre-ville abritant les bureaux de l'employeur. Travaillant à toute heure du jour, Carole n'a pas une minute à perdre. Il lui faut un moyen de transport capable de s'adapter à son horaire variable et de lui permettre d'être productive pendant ses déplacements. Avec sa voiture, Carole peut se rendre chez de multiples clients dans

une journée, que ce soit pour la vente ou pour rencontrer des clients existants. Elle a toute la souplesse voulue pour se rendre là où elle veut (figure 5).

Même si la manière dont Carole emploie son temps durant ses déplacements lui plaît, les conséquences sur l'environnement la préoccupent énormément. Elle souhaiterait avoir un moyen de transport offrant à la fois l'intimité, la souplesse et la productivité que procure une voiture et l'aspect écologique du transport en commun.

Que manque-t-il dans le discours?

Du point de vue de Carole, le discours porte de façon évidente sur les conséquences des déplacements quotidiens et non pas sur les causes. On parle le plus souvent d'améliorer la capacité et la fluidité pour éviter les embouteillages²⁸. Elle croit qu'on

doit changer de regard pour tenir compte davantage de la nature du travail de façon à comprendre d'abord la raison du nombre élevé de gens sur les routes. Si ce n'était de la nature de son travail, Carole utiliserait le transport en commun pour se rendre au travail et en revenir, et ainsi contribuer à la réduction des émissions.

Que peuvent faire les employeurs?

L'employeur est conscient qu'à court terme, Carole aura encore besoin de la souplesse que lui procure une voiture pour se rendre chez des clients éloignés. Pour l'aider à atténuer les conséquences sur l'environnement, il pourrait lui offrir une aide financière pour l'achat d'un véhicule écologique. À plus long terme, l'employeur pourrait envisager la possibilité de tenir un plus grand nombre de réunions virtuelles.

Trajet de Carole le matin

41 km 47 minutes*

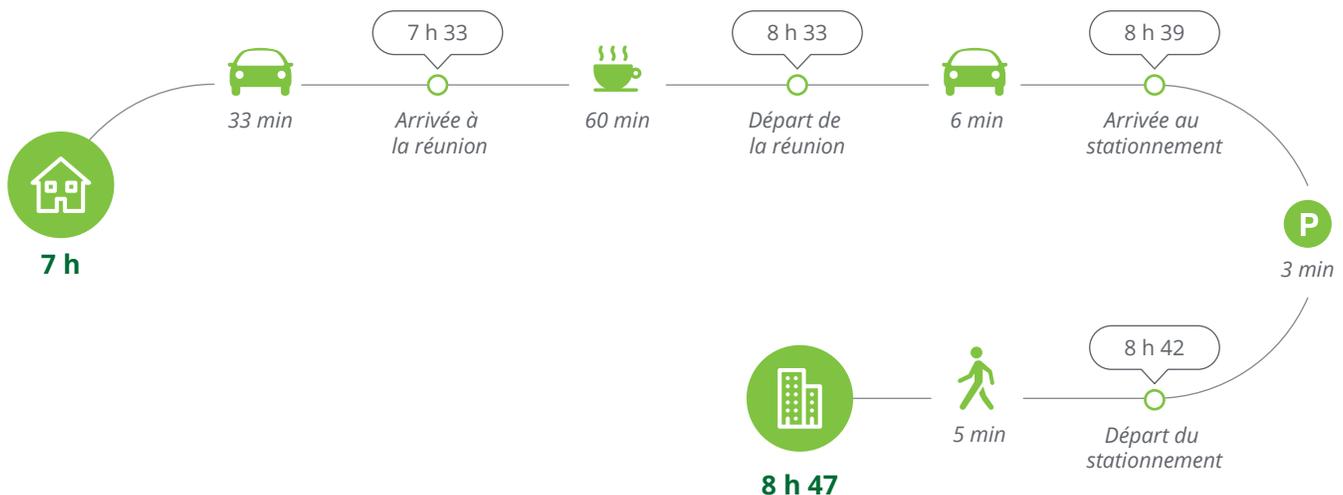


Figure 5. Le navetage à haltes multiples d'une automobiliste multitâche

*Ne comprend pas les réunions à l'extérieur.

Remarque : Les données sont tirées des conclusions du sondage sur la durée de la navette de Statistique Canada, 2011.



Étude de cas : Los Angeles

Los Angeles est une ville bien connue pour la dépendance des navetteurs à leur voiture²⁹. Pour essayer de faire diminuer l'usage des voitures, la ville a procédé dernièrement à une analyse approfondie des préférences des navetteurs pour déterminer comment influencer leur comportement. Cela a permis de se rendre compte que la population de Los Angeles souhaiterait une meilleure intégration des modes de transport publics et privés. Autrement dit, beaucoup de gens seraient prêts à cesser d'utiliser leur voiture au profit d'un autre mode de transport si c'était plus facile³⁰.

La ville de Los Angeles s'est donc associée à Xerox pour mettre au point une nouvelle application appelée GoLA, qui fournit l'information sur tous les modes de transport possibles pour se déplacer dans Los Angeles, qu'il s'agisse du transport en commun public, du vélo ou encore de

Lyft, Uber et Zipcar. L'application réunit l'information sur « l'ensemble complet des options de transport », ce qui permet aux usagers de choisir le moyen de transport et le parcours en fonction de ce qui compte le plus pour eux, soit la durée, le coût ou la durabilité. Il s'agit d'une application complètement intégrée qui comprend une fonction de paiement pour maximiser la commodité pour les utilisateurs³¹.

En indiquant aux navetteurs les trajets les plus efficaces et en leur permettant d'établir les priorités en fonction de leurs propres besoins, Los Angeles offre une grande souplesse et permet ainsi de prendre des décisions spontanées pour les déplacements quotidiens.

Même si les résultats préliminaires sur le succès de l'application n'ont pas encore été annoncés, de nombreuses autres villes se sont intéressées au projet pilote. Les villes de Denver au Colorado et de Washington D.C., reconnues aussi pour leurs embouteillages, ont également demandé à Xerox de mettre au point des applications semblables pour leur propre ville³².

Considérations applicables au Grand Toronto

Le principe visant à sortir les navetteurs de leur routine pour les amener à prendre des décisions spontanées pourrait aider à réduire le fardeau qui repose sur le réseau de transport du Grand Toronto. Les conducteurs multitâches du Grand Toronto pourraient-ils envisager d'employer un autre mode de transport pour, par exemple, les journées où ils n'ont pas à faire des haltes à différents endroits? Envisageraient-ils de faire du covoiturage avec des collègues dans certaines situations?

L'usager d'une seule ligne de métro

Robert et sa femme viennent d'emménager dans un logement à l'intérieur d'un immeuble en copropriété dans le secteur de Yonge et Eglinton à Toronto pour se rapprocher de leurs parents et amis, des commodités et, bien entendu, de leur bureau au centre-ville. Un bref parcours en métro sur une seule ligne s'avère l'option la plus pratique et la plus efficace pour Robert. S'il est vrai que lui et sa femme pourraient se rendre ensemble au centre-ville en faisant du covoiturage, il serait compliqué de coordonner les heures d'arrivée et de départ de chacun et de trouver un stationnement entre les deux lieux de travail. Ils devraient en plus affronter les embouteillages, et cela ne semble pas en valoir la peine pour un parcours aussi court et direct. Il en coûte à Robert un peu moins de 1 700 \$ par année pour les 7,5 km de distance de navette, ce qu'il trouve plus que raisonnable pour un trajet direct (figure 6)³³.

Robert serait le premier à convenir que le service de métro de la TTC est bon, mais qu'il peut être amélioré. Il suffit de penser aux passagers négligents qui laissent tomber leur cappuccino du matin sur les autres et aux plus insoucients qui occupent trois sièges avec leurs sacs, leurs journaux et leur repas dans des plats Tupperware. Le trajet à l'heure de pointe est souvent pénible.

Cependant, étant donné la courte distance du trajet de Robert, les désagréments de la foule ne comptent pas beaucoup pour lui.

Ce qui le rend le plus mécontent, c'est la fréquence des retards et le peu d'information qui est généralement communiquée dans ces situations. Des retards inattendus sur le trajet de Robert se produisent au moins une fois par semaine et, à plusieurs occasions, ils dépassent les 30 minutes.



Trajet de Robert le matin

 7,5 km  28 minutes

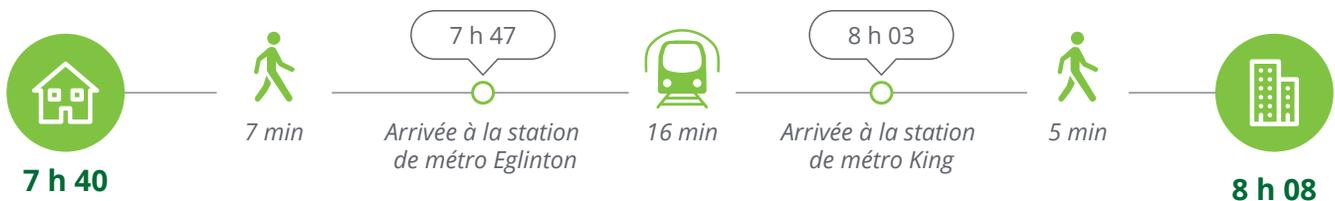


Figure 6. Juste un petit trajet pour un usager d'une seule ligne de métro

Remarque : Les données sont tirées des conclusions du sondage sur la durée de la navette de Statistique Canada, 2011.



Que manque-t-il dans le discours?

La Toronto Transit Commission a apporté des améliorations à son service aux clients ces dernières années, notamment en introduisant des terminaux de paiement Presto et en ajoutant plus de wagons de métro sur les lignes existantes^{34,35}. Malgré tout, la croissance de l'achalandage est à la baisse puisque le taux de croissance est passé de 2,2 % en 2013 à 0,5 % en 2016³⁶. Robert a déjà songé plusieurs fois à changer de moyen de transport pour se rendre au travail, étant donné que les récentes améliorations de la TTC n'ont pas eu d'effets sur les retards. De plus, Robert craint que les restrictions budgétaires de la TTC qui sont prévues ne fassent qu'augmenter davantage la fréquence des retards. Des données

récentes du conseil municipal indiquent que la TTC aurait besoin de 184 millions de dollars pour simplement maintenir le niveau de service de 2016 en 2017³⁷. Même si la TTC a entrepris d'améliorer les services aux clients, le budget de fonctionnement brut de l'organisation de transport diminue³⁸. C'est en cernant bien les besoins particuliers des navetteurs qu'on pourra établir les priorités pour dépenser le budget de manière à avoir le plus d'effet possible sur les services et sur l'achalandage.

Que peuvent faire les employeurs?

Pour aider Robert à se rendre au travail de façon efficace et réduire le nombre de voitures sur les routes, l'employeur de Robert pourrait faire comme bien d'autres et offrir une aide financière pour payer l'abonnement du transport en commun. Si davantage d'entreprises le faisaient, elles pourraient contribuer à enrayer la baisse de la croissance de la TTC. L'employeur de Robert pourrait aussi accepter des heures de travail différentes pour permettre à Robert de se déplacer en dehors des heures de pointe ou encore autoriser le télétravail.

Étude de cas : Séoul

En 2004, le réseau de transport en commun de Séoul avait un taux de satisfaction des passagers extrêmement bas, soit 4,85 (sur une échelle de 0 à 10). La même année, la commission de transport a pris la décision audacieuse de réorganiser tout le réseau de transport en misant sur trois facteurs importants : la commodité, la sécurité et la ponctualité. Autrement dit, l'expérience client³⁹.

En plus de la rapidité et de la vaste étendue, la commission de transport de Séoul a misé sur la création de services à valeur ajoutée importants pour les

clients, y compris le Wi-Fi gratuit, la téléphonie cellulaire et l'accès à la télé à partir d'appareils mobiles sous la terre, le paiement à l'aide de cartes sans contact, les sièges chauffants et l'affichage en temps réel sur écrans à cristaux liquides des renseignements sur le transport pour signaler les retards⁴⁰.

Aujourd'hui, le réseau de métro de Séoul compte parmi les meilleurs dans le monde, avec plus de 40 % des navetteurs qui s'en servent chaque jour (soit la proportion la plus élevée de tous les moyens de transport offerts dans la ville)⁴¹. De plus, entre 2004 et 2010, le taux de satisfaction des passagers est passé de 4,85 à 7,92 et s'est accompagné d'une augmentation similaire de l'achalandage⁴².

Compte tenu de la densité élevée de la population et du relief montagneux, il n'y a rien de vraiment étonnant à ce que le métro soit très utilisé⁴³. Il n'en reste pas moins que l'amélioration radicale des services aux clients est un signe évident que la ville de Séoul comprend bien les besoins des navetteurs.

Considérations applicables au Grand Toronto

Il est important de voir les usagers du métro comme des clients. À l'exemple de Séoul, l'augmentation de la capacité compte, mais en misant sur les services, on peut trouver des solutions à petite échelle qui ont des retombées majeures (p. ex., l'ajout du Wi-Fi dans les trains). Des avis transmis en temps réel sur les retards permettraient-ils d'améliorer l'expérience des passagers du Grand Toronto n'utilisant qu'une seule ligne de métro? La capacité de communiquer les retards aux personnes en dehors du métro (p. ex., métros dotés du Wi-Fi) pourrait-elle de réduire le niveau de mécontentement?



Le champion environnemental

Pierre a à cœur de contribuer à rendre Toronto plus propre et plus écologique pour les gens qui y vivent et y travaillent; la possibilité de faire son trajet de 2 km de façon rapide, efficace et écologique lui plaît beaucoup (figure 7).

Il a choisi d'emprunter Bay Street, car elle offre des voies réservées aux cyclistes. Pourtant, même s'il utilise ces voies, Pierre constate sur son parcours que bien des voitures ne les respectent pas et passent souvent trop près pour faire des virages. À plusieurs occasions, des portières de voiture se sont ouvertes sur son passage, et il a vu d'autres cyclistes subir bien pire. La fréquence des incidents est beaucoup trop grande et, même si l'expansion du réseau de pistes cyclables annoncée par la ville est une bonne nouvelle, il importe de s'occuper du comportement non sécuritaire des conducteurs.

Que manque-t-il dans le discours?

En effet, le discours sur le cyclisme à Toronto porte avant tout sur l'expansion de l'infrastructure des voies cyclables, sous prétexte d'accroître la sécurité. La ville est en train d'examiner la possibilité de réaliser un projet d'infrastructure de voies cyclables d'une valeur de 153 millions de dollars étalé sur dix ans dans l'intention de mieux relier les voies sur les principales artères. Une bonne part des nouvelles voies projetées seraient aménagées sur des routes existantes et seraient simplement séparées par des lignes peintes⁴⁴. Pierre sait que de meilleures solutions pourraient être mises au point pour assurer la sécurité des cyclistes sur toutes les routes.

Que peuvent faire les employeurs?

L'employeur de Pierre pourrait songer à contribuer à accroître les options écologiques de circulation dans la ville

en commanditant l'aménagement de voies cyclables ou en participant à des campagnes de sensibilisation sur la sécurité des cyclistes ou encore autoriser un horaire de travail différent pour permettre à Pierre de circuler à des heures où la circulation automobile est moins dense. Beaucoup d'entreprises encouragent aussi les déplacements à vélo en mettant des douches et des casiers à la disposition des travailleurs dans les lieux de travail, pour simplifier les choses aux cyclistes.

Trajet de Pierre le matin

🚲 2 km 🕒 11 minutes

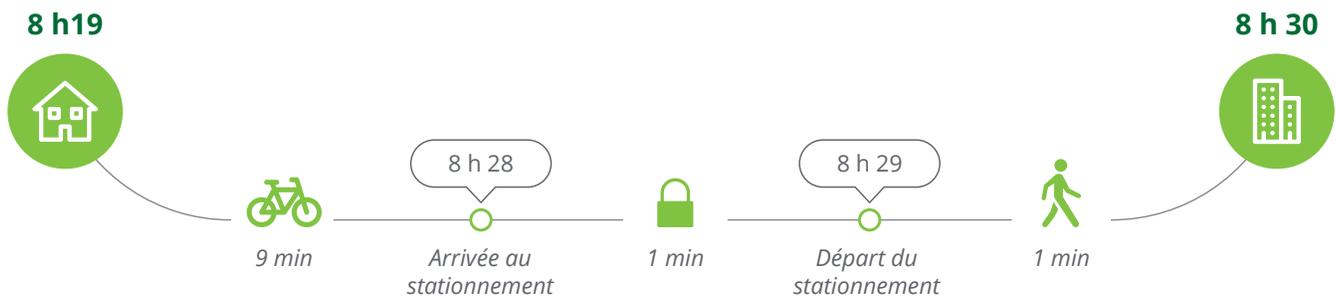


Figure 7. Le trajet d'un champion environnemental

Remarque : Les données sont tirées des conclusions du sondage sur la durée de la navette de Statistique Canada, 2011.

Étude de cas : San Jose

En 2009, à peine plus de 1 % des habitants de San José, en Californie, se rendaient au travail à vélo. Adoptant une approche que certains représentants ont qualifiée de centrée sur l'utilisateur, la ville de San José a élaboré un plan sur le cyclisme étalé sur une période de dix ans, qui visait à rendre la pratique du vélo à San José « sécuritaire, pratique et courante »⁴⁵. Un élément

fondamental de cette démarche consistait à recueillir et à analyser les commentaires des navetteurs. En utilisant des forums en ligne, la ville de San José a demandé aux cyclistes quelles étaient les améliorations qu'ils souhaitaient voir dans leur réseau de transport, notamment où ajouter des postes de partage de vélos, les rues les moins dangereuses à vélo, etc.^{46, 47} La ville s'en est directement servi pour améliorer son réseau en tenant compte de facteurs allant au-delà de l'infrastructure.

Bien que le projet ne soit pas encore terminé, le nombre de cyclistes à San José a augmenté de manière considérable, et le nombre de collisions avec des cyclistes a diminué.

Considérations applicables au Grand Toronto

La ville de Toronto a utilisé des outils en ligne similaires par le passé pour obtenir l'avis des citoyens sur la planification de l'infrastructure. Où souhaiteriez-vous qu'on aménage de nouvelles voies cyclables? Sur quoi devons-nous concentrer nos investissements? L'utilisation de ces outils existants pour solliciter directement les cyclistes et les conducteurs permettrait de trouver des solutions pour le cyclisme centré sur l'utilisateur qui répondent aux préoccupations clés en matière de sécurité. Il est primordial de comprendre l'expérience que vivent tous les usagers de la route pouvant avoir des répercussions sur la sécurité à vélo. Que pourraient proposer les écologistes du Grand Toronto pour améliorer la structure des voies cyclables de la ville? Quelles rues sont actuellement les plus dangereuses pour les cyclistes et pourquoi? Comment peut-on sensibiliser les conducteurs à partager la route avec les cyclistes?



\$ La navetteuse soucieuse des coûts

Pour Catherine, le navettage est pratiquement une deuxième carrière. Lorsqu'elle arrive à destination, elle a fait un si grand nombre de haltes et elle a tant attendu et pris tant de correspondances qu'elle ressent le besoin de se reposer et a l'impression d'avoir droit à une pause (figure 8). Sa journée de travail ne fait pourtant que commencer. Il lui reste encore beaucoup d'heures de productivité, et elle devra mettre sa fatigue de côté pour bien faire son travail.

Catherine a choisi ce type de trajet que beaucoup s'efforcent le plus possible d'éviter et sa principale motivation est son faible coût. Le trajet aller et retour entre son domicile à Markham et son bureau au cœur du centre-ville de Toronto lui coûte environ 1 600 \$ par année, soit le prix de la carte Presto⁴⁸. Si Catherine se rendait chaque jour au travail en voiture, cela lui coûterait au moins sept fois plus cher,

soit un montant estimatif de 12 000 \$ par année pour faire la navette seulement^{49, 50}. Même si elle préférerait de beaucoup un moyen de transport plus rapide, ce n'est pas possible pour elle et sa famille en raison de son budget restreint. C'est donc dire que Catherine sacrifie son temps et, dans une certaine mesure, sa souplesse, pour économiser.

Que manque-t-il dans le discours?

Le nombre de correspondances que doit faire Catherine sur son trajet est considérable. Elle pourrait en théorie gagner une heure et un quart du total si elle se rendait directement à la gare GO. Même si la région de York reconnaît qu'il faut aider les navetteurs comme Catherine à alléger le transport pour la première et la dernière tranche du trajet, les solutions existantes et celles qui sont proposées ne sont pas réalistes pour Catherine. La région s'efforce plus précisément

d'accroître les stationnements pour vélos et pour voitures à proximité des principaux lieux de correspondance du transport en commun⁵¹. Comme Catherine vit dans une banlieue très éloignée, il n'est pas possible pour elle de se rendre à vélo à la gare GO, surtout pas en hiver!

Que peuvent faire les employeurs?

Afin d'aider Catherine, son employeur pourrait organiser du covoiturage entre là où elle vit et la gare GO de façon à l'aider à réduire la durée de ses déplacements. Il pourrait aussi songer à donner une aide financière pour l'utilisation d'Uber afin d'écourter la première tranche de son trajet. Enfin, compte tenu du caractère changeant du travail, l'employeur pourrait tirer profit de nouvelles technologies pour lui éviter d'avoir à être présente chaque jour dans le lieu de travail. Il pourrait aussi lui permettre d'avoir un horaire de travail comprimé.

Trajet de Catherine le matin

37 km 1 h 53

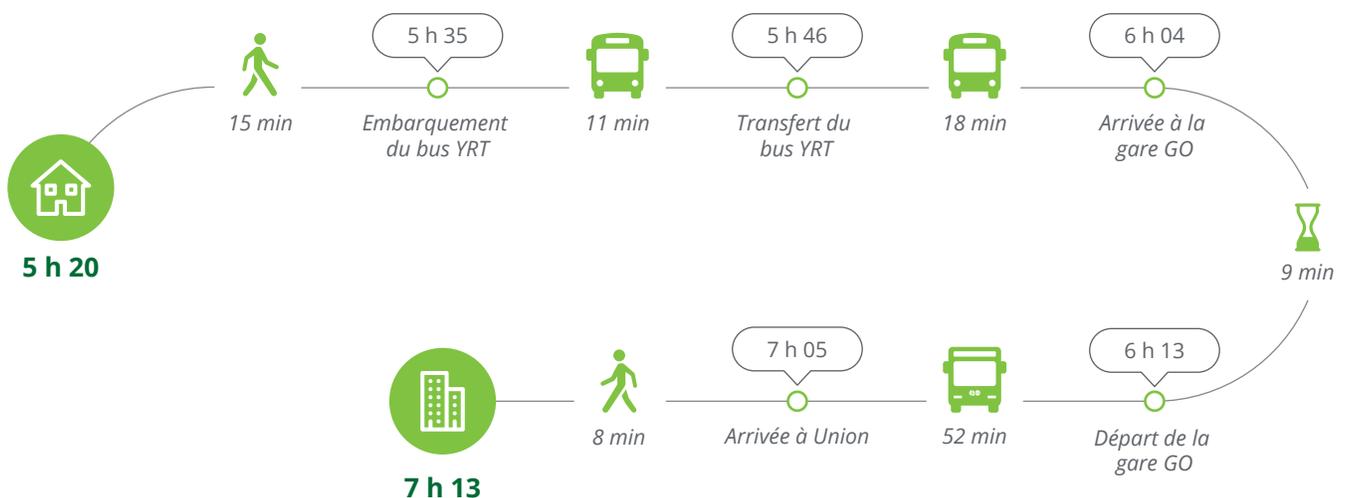


Figure 8. Le trajet du matin de la navetteuse soucieuse des coûts

Remarque : Les données sont tirées des conclusions du sondage sur la durée de la navette de Statistique Canada, 2011.

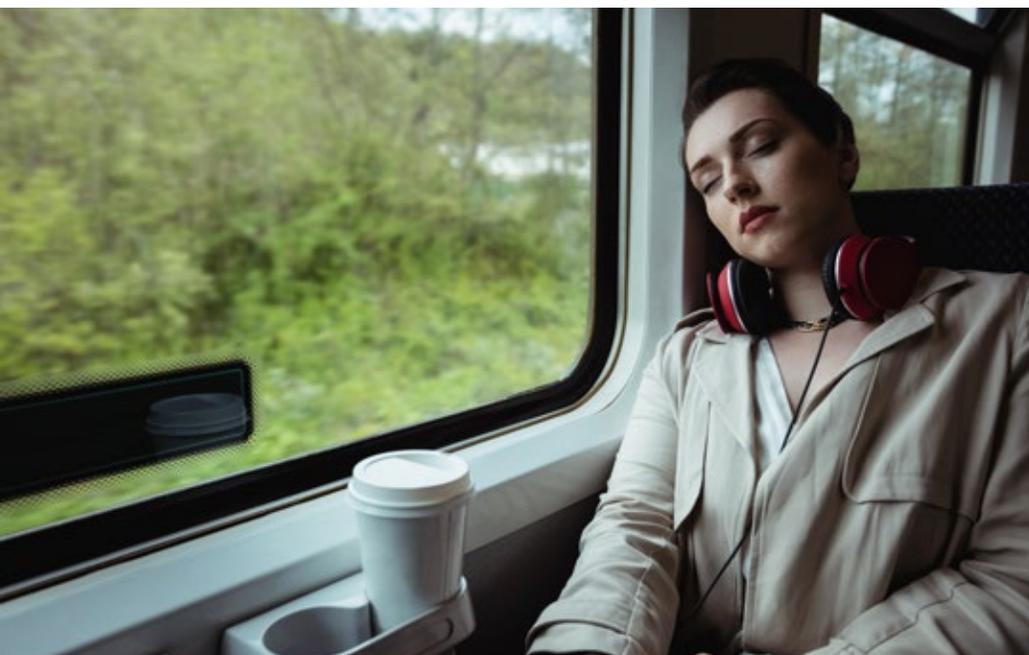
Étude de cas : Altamonte Springs

Le SunRail se déploie en plein cœur d'Altamonte Springs. Il s'agit d'un nouveau réseau de chemin de fer de banlieue comptant plusieurs lignes, qui s'étend sur tout le territoire du centre de la Floride. Depuis son lancement en 2014, l'achalandage du SunRail est décevant, surtout à Altamonte Springs, en banlieue d'Orlando. En cherchant à déterminer la cause, la ville d'Altamonte Springs a découvert que la majorité des navetteurs trouvaient que le processus pour se rendre à la gare était trop pénible. Au lieu de prendre l'autobus jusqu'à la gare, il était plus facile et plus rapide pour eux de plutôt prendre la voiture jusqu'à destination⁵².

Pour répondre aux besoins des navetteurs, la ville d'Altamonte Springs a lancé un programme d'aide financière pour l'utilisation d'Uber en mars 2016. Dans le cadre de ce programme, la ville

finance 20 % du coût de chaque course qui commence et finit à l'intérieur des limites de la ville et 25 % des courses qui commencent ou finissent à la gare SunRail⁵³.

Dans les six premières semaines suivant le lancement, l'achalandage du SunRail à Altamonte Springs s'est multiplié par dix⁵⁴. De plus, en offrant une option de covoiturage pour la dernière tranche du trajet, la ville d'Altamonte a évité d'investir de grosses sommes dans l'infrastructure. Aux dires du maire d'Altamonte, « [l'aide financière pour Uber] coûte beaucoup moins cher que n'importe quelle autre option »⁵⁵.



Considérations applicables au Grand Toronto

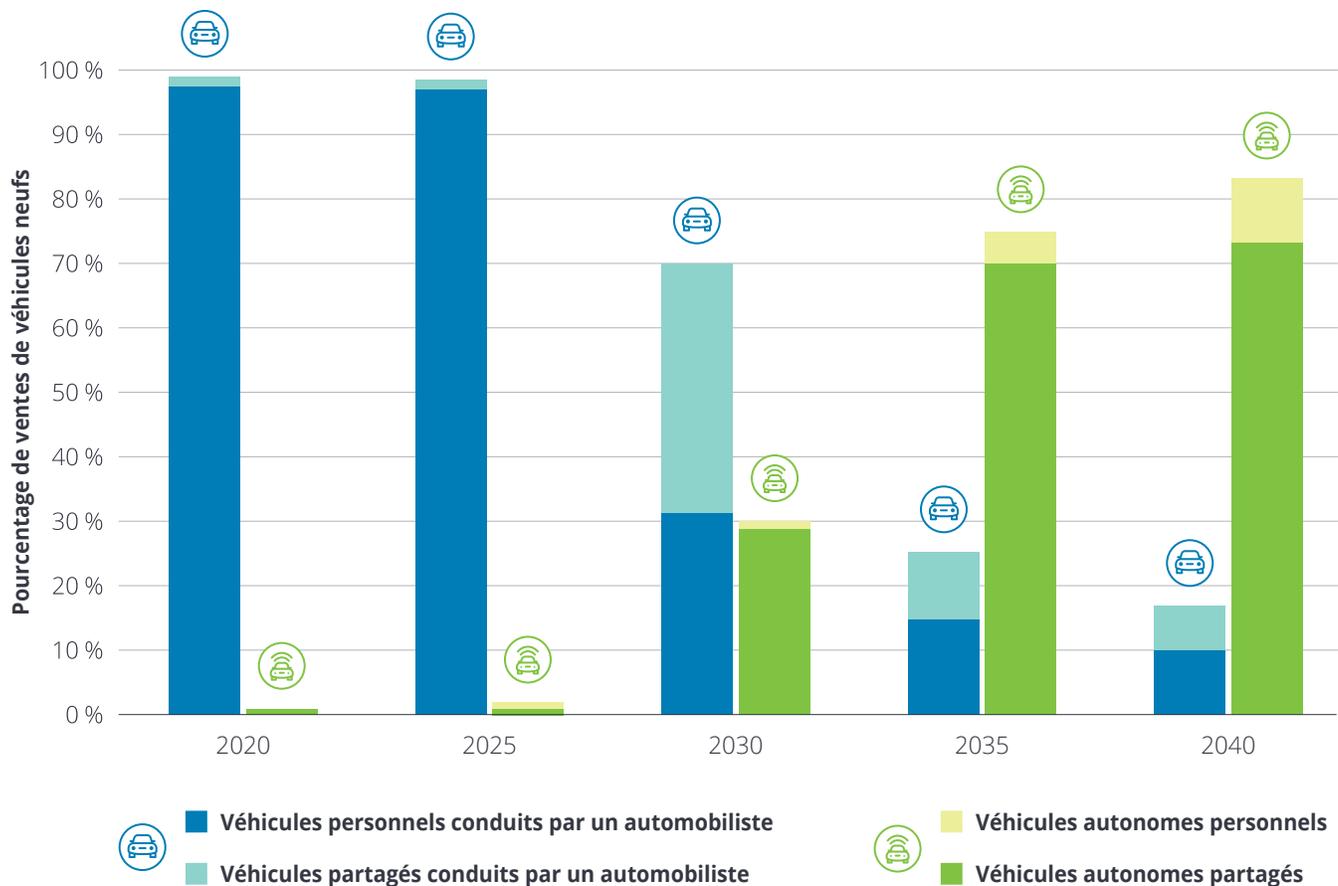
C'est une solution qui répondrait à un problème crucial dans le réseau de transport du Grand Toronto : le transport pour la première et la dernière tranche du trajet. Au lieu de continuer à réaliser de grands projets d'immobilisations échelonnés sur plusieurs années, comme la prolongation de la voie York-Spadina de la TTC, le Grand Toronto pourrait envisager d'améliorer l'accès au transport en commun par des moyens non traditionnels. *Les navetteurs soucieux des coûts du Grand Toronto envisageraient-ils de payer un léger supplément pour du transport sur demande jusqu'à la gare GO?*

Comme ces archétypes l'illustrent, le navetage dans le Grand Toronto prend diverses formes. C'est aussi complexe, car les citoyens prennent des décisions différentes en fonction d'un équilibre délicat qu'ils tentent d'assurer entre divers besoins, que ce soit celui d'être productif, de respecter leur budget, d'être efficace ou de passer plus de temps avec leur famille et leurs amis.

Le réseau de transport, qui offre avant tout des solutions se voulant universelles et qui mise sur de vastes projets pluriannuels d'immobilisations, ne tient pas compte de cette complexité et de cette diversité. Les navetteurs du Grand Toronto ont besoin de solutions globales bien adaptées à leurs besoins.

Figure 9. Prévisions concernant la répartition des ventes de véhicules neufs

Source : *The Future of Mobility: What's Next?*, Deloitte, 2015



Dans le rétroviseur

Toronto est une ville de classe mondiale, mais le débat sur les embouteillages dans la région ne tient pas suffisamment compte des besoins des navetteurs pour produire l'effet souhaité. L'aménagement de nouvelles voies ou l'ajout de trains ne suffit plus. Les employeurs et les parties prenantes du secteur du transport dans le Grand Toronto doivent élargir leur perspective et tenir compte de ce qu'est vraiment le navettage, c'est-à-dire le processus individuel de déplacement entre le domicile et le lieu de travail. Il faut commencer par bien comprendre cette relation pour élaborer des solutions de navettage efficaces allant au-delà du simple transport public. Cela est vrai aujourd'hui plus que jamais, puisque les habitudes de vie et de travail des gens dans le Grand Toronto changent à un rythme exponentiel.

D'ici trente ans, on projette la création d'environ un million de nouveaux emplois dans le Grand Toronto, dont la majorité seront dans des immeubles qui n'existent pas encore⁵⁶. En outre, pour bon nombre de ces emplois, le travail ne sera pas confiné aux locaux de l'entreprise, mais sera accompli plutôt à distance. Ce nouveau monde du travail, caractérisé par l'autonomie individuelle, exigera que les employeurs abandonnent le modèle de travail universel traditionnel au profit d'un fonctionnement souple pouvant être personnalisé pour répondre aux besoins diversifiés des gens⁵⁷.

Pourquoi ne pas utiliser une perspective similaire pour examiner la question du navettage dans le Grand Toronto?

Les habitudes de vie et de travail des gens dans le Grand Toronto ne feront que se diversifier. Qu'elles s'adressent aux économes ou aux écologistes, les solutions doivent tenir compte de la diversité qui existe dans le Grand Toronto et faire des besoins individuels une priorité.

Un grand nombre des macroforces qui modifient nos habitudes de vie et de travail, telles que les progrès technologiques, modifieront également nos déplacements quotidiens. D'ici 2030, 30 % de tous les véhicules vendus devraient être des véhicules autonomes, et 40 % seront utilisés pour le covoiturage (figure 9)⁵⁸. Avec l'avènement des technologies des « voitures communicantes » et la prolifération des plates-formes de covoiturage basées sur des applications, le dialogue sur le navettage dans le Grand Toronto, qui n'était déjà pas facile, devra tenir compte de l'environnement de plus en plus complexe. Cependant, en recentrant la discussion sur les habitudes de vie et de travail des gens, on peut tirer parti des multiples possibilités que procurent les innovations technologiques pour élaborer de nouvelles stratégies permettant de faciliter les déplacements.

Avant même de pouvoir réagir à ces tendances et changements, nous devons adapter notre perspective. Si nous pouvons changer notre façon d'aborder le discours sur le navettage et nous rappeler que ce sont les gens qui comptent avant tout, les chances de régler les problèmes d'embouteillage dans la région et d'élaborer des solutions efficaces pour l'avenir augmenteront considérablement.

Afin de faciliter les déplacements, nous devons élargir la discussion pour aller au-delà de l'« infrastructure du transport » de manière à favoriser le partenariat entre les gouvernements, les employeurs, les promoteurs et les navetteurs eux-mêmes.

Le moment est venu de changer de discours.





Notes de fin de document

1. DOBSON, Iain, Glenn MILLER, Katherine MORTON, Yousaf SHAH, Charissa JATTAN et Kailey LAMONT. *Strategic Regional Research - A Region in Transition*, [En ligne], CBC.ca, Société Radio-Canada, janvier 2013. [http://www.cbc.ca/toronto/features/stuck/docs/transition.pdf] (Consulté le 4 août 2016).
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. MILLER, Glenn R., Iain MYRANS, Juan Carlos MOLINA, Thomas SULLIVAN, Danielle BERGER et Mike DROR. *The New Geography of Office Location and the Consequences of Business as Usual in the GTA*, [En ligne], Toronto Office Coalition, Toronto, ca, Institut urbain du Canada, mars 2011. [http://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2012/pg/bgrd/backgroundfile-43264.pdf] (Consulté le 8 août 2016).
6. OVSEY, Dan. *More Canadians Likely to 'job Hop' to Find Perfect Position, Leave Jobs after Two Years: Poll*, [En ligne], Business.financialpost.com, *Financial Post*, 17 avril 2014. [http://business.financialpost.com/executive/careers/more-canadians-likely-to-job-hop-to-find-perfect-position-leave-jobs-after-two-years-poll] (Consulté le 10 août 2016).
7. *Market Watch*, 436.7047 (2005): 23, [En ligne], Trebhome.com, Toronto Real Estate Board, août 2016. [http://www.trebhome.com/market_news/market_watch/2016/mw1608.pdf] (Consulté le 26 août 2016).
8. BURDA, Cherise. *2014 Home Location Preference Survey: Understanding Where GTA Residents Prefer to Live and Commute*, [En ligne], RBC.com, Banque Royale du Canada, septembre 2014. [http://www.rbc.com/community-sustainability/_assets-custom/pdf/RBC-Pembina-Home-Location-Preference-Survey.pdf] (Consulté le 27 juillet 2016).
9. PASTAKIA, Karen, et Stephen HARRINGTON. *L'avenir du travail – guide de réorientation*, [En ligne], (2003):151, Deloitte.com, Deloitte, 2015. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/human-capital/ca-fr-future-of-work.PDF]. (Consulté le 12 juillet 2016).
10. CALDOW, Janet. *Working Outside the Box: A Study of the Growing Momentum in Telework*, [En ligne], IBM.com, Institute for Electronic Government, IBM Corporation, 21 janvier 2009. [http://www-01.ibm.com/industries/government/ieg/pdf/working_outside_the_box.pdf] (Consulté le 11 juillet 2016).
11. HAUGEN, Tracy. *Workplaces of the Future: Creating an Elastic Workplace*, [En ligne], (1998), Deloitte.com, Deloitte, 2013. [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-humancapital-trends5-workplaces-no-exp.pdf] (Consulté le 13 juillet 2016).
12. BOURKE, Juliet, Louise MASON, Michael WILLIAMS, Lino CACCAVO et Lynn THOMPSON. *It's (almost) All about Me: Workplace 2030, Built for Us*, [En ligne], Deloitte.com, Deloitte, juillet 2013. [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-future-work-amp-2013.pdf] (Consulté le 22 juillet 2016).
13. *Why Canadians Need a Workplace Strategy*, Canada, Deloitte, 2015 (imprimé).
14. BOURKE, Juliet, Louise MASON, Michael WILLIAMS, Lino CACCAVO et Lynn THOMPSON. *It's (almost) All about Me: Workplace 2030, Built for Us*, [En ligne], Deloitte.com, Deloitte, juillet 2013. [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-future-work-amp-2013.pdf] (Consulté le 22 juillet 2016).
15. *Ibid.*
16. BUELOW, Darin, Thomas HANSZEN, Mark KLENDER, Ken MEYER, Paul GALLAGHER et Matt SZUHAJ. *Advancing Workplace Strategies: Enabling Today's Mobile Workforce*, [En ligne], Deloitte, 2015. [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-operations-ss-workplacestrategies-061312.pdf] (Consulté le 12 juillet 2016).
17. PASTAKIA, Karen, et Stephen HARRINGTON. *L'avenir du travail – guide de réorientation*, [En ligne], (2003):151, Deloitte.com, Deloitte, 2015. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/human-capital/ca-fr-future-of-work.PDF] (Consulté le 12 juillet 2016).
18. DOBSON, Iain, Glenn MILLER, Katherine MORTON, Yousaf SHAH, Charissa JATTAN et Kailey LAMONT. *Strategic Regional Research – A Region in Transition*, [En ligne], CBC.ca, Société Radio-Canada, janvier 2013. [http://www.cbc.ca/toronto/features/stuckintraffic/docs/transition.pdf] (Consulté le 4 août 2016).
19. RÉGIE DES TRANSPORTS DU GRAND TORONTO. *Costs of Road Congestion in the Greater Toronto and Hamilton Area: Impact and Cost Benefit Analysis of the Metrolinx Draft Regional Transit Plan*, [En ligne], Metrolinx.com, Régie des transports du grand Toronto, 2008. [http://www.metrolinx.com/en/regionalplanning/costsofcongestion/ISP_08-015_Cost_of_Congestion_report_1128081.pdf] (Consulté le 14 juin 2016).
20. CAA *Calculateur des coûts d'utilisation*, [En ligne], CAA, [sans lieu ni date de publication]. [http://caa.ca/car_costs/fr] (Consulté le 10 avril 2016).
21. REDMOND, Lothlorien S., et Patricia L. MOKHTARIAN. *The Positive Utility of the Commute: Modeling Ideal Commute Time and Relative Desired Commute Amount*, [En ligne], Escholarship, University of California Transportation Center, 1^{er} janvier 2001. [http://escholarship.org/uc/item/4mc291p2] (Consulté le 27 juin 2016).
22. TURCOTTE, Martin. *Vous aimez faire la navette? Les perceptions des travailleurs de leur navette quotidienne*, [En ligne], Statcan.gc.ca, Statistique Canada, 2011. [http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2006004/pdf/9516-fra.pdf] (Consulté le 9 juin 2016).
23. *City of Toronto: Congestion Management Plan 2014-2018*, [En ligne], Toronto.ca, The City of Toronto Transportation Division, octobre 2013. [https://www1.toronto.ca/City%20Of%20Toronto/Transportation%20Services/TMC/Files/PDF/Congestion%20Management/Congestion%20Management.pdf] (Consulté le 18 mai 2016).
24. TURCOTTE, Martin. *Vous aimez faire la navette? Les perceptions des travailleurs de leur navette quotidienne*, [En ligne], Statcan.gc.ca, Statistique Canada, 2011. [http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2006004/pdf/9516-fra.pdf] (Consulté le 9 juin 2016).
25. "Key Transport Statistics of World Cities", [En ligne], Journeys, Land Transport Authority, gouvernement de Singapour, novembre 2012. [https://www.lta.gov.sg/content/ltaweb/en.html] (Consulté le 10 juin 2016).
26. CALIMENTE, John. "Rail Integrated Communities in Tokyo", [En ligne], *Journal of Transport and Land Use*, vol. 5, no° 1, printemps 2012, p. 19-32. (Consulté le 25 août 2016).
27. *Japan's Platform-Side Shopping Malls - Making Japanese Stations More Than Just a Place to Catch a Train*, [En ligne], Japon, janvier 2011. [http://web-japan.org/trends/09_lifestyle/lif110120.html] (Consulté le 17 août 2016).
28. *City of Toronto: Congestion Management Plan 2014-2018*, [En ligne], Toronto.ca, The City of Toronto Transportation Division, octobre 2013. [https://www1.toronto.ca/City%20Of%20Toronto/Transportation%20Services/TMC/Files/PDF/Congestion%20Management/Congestion%20Management.pdf] (Consulté le 18 mai 2016).
29. *Key Findings: INRIX 2015 Traffic Scorecard*, [En ligne], Inrix, 2015. [http://inrix.com/scorecard/key-findings-us/] (Consulté le 11 juillet 2016).

30. *Los Angeles Commuters to Usher in New Era of Daily Trip Planning*, [En ligne], Xerox Newsroom, Xerox, 27 janvier 2016. [https://www.news.xerox.com/news/City-of-LA-introduces-new-Xerox-Go-LA-app] (Consulté le 13 juillet 2016).
31. DELGADILLO, Natalie. *This App Hopes to Help You Outsmart L.A. Traffic Jams*, [En ligne], *Atlantic CityLab*, 1^{er} février 2016. [http://www.citylab.com/navigator/2016/02/las-transportation-app-could-make-a-dent-in-traffic-gola/435420/] (Consulté le 18 juillet 2016).
32. KOROSEC, Kirsten. *Xerox Built the Ultimate Transportation App for Los Angeles*, [En ligne], *Fortune*, 27 janvier 2016. [http://fortune.com/2016/01/28/xerox-los-angeles-traffic/] (Consulté le 18 juillet 2016).
33. *TTC Prices*, [En ligne], Toronto Transit Commission, 3 janvier 2016. [https://www.ttc.ca/Fares_and_passes/Prices/index.jsp] (Consulté le 29 juin 2016).
34. *Toronto Transit Commission Five-Year Corporate Plan 2013-2017*, [En ligne], Toronto Transit Commission, 2013. [https://www.ttc.ca/PDF/TTC_Corporate-Plan_Accessible_v2.pdf] (Consulté le 26 mai 2016).
35. *2016 Customer Charter*, [En ligne], Toronto Transit Commission. [https://www.ttc.ca/Customer_Service/Customer_Charter/2016_Charter.jsp] (Consulté le 26 août 2016).
36. *2016 Ridership Update*, [En ligne], Toronto Transit Commission, 11 juillet 2016. [http://www.ttc.ca/About_the_TTC/Commission_reports_and_information/Commission_meetings/2016/July_11/Reports/3_2016_Ridership_Update.pdf] (Consulté le 28 juillet 2016).
37. SPURR, Ben. *TTC Chief Won't Endorse 'unpalatable' Budget Cuts*, [En ligne], *Thestar.com, Toronto Star*, 3 août 2016. [https://www.thestar.com/news/gta/2016/08/03/ttc-chief-wont-endorse-unpalatable-budget-cuts.html] (Consulté le 5 août 2016).
38. BLOCK, Sheila. *TTC Needs More Revenue, Not Massive Cuts*, [En ligne], *Thestar.com, Toronto Star*, 7 août 2016. [https://www.thestar.com/opinion/commentary/2016/08/07/ttc-needs-more-revenue-not-massive-cuts.html] (Consulté le 8 août 2016).
39. SEOUL METROPOLITAN GOVERNMENT. *Seoul Public Transportation*, [En ligne], Seoul.go.kr, 2014. [http://citynet-ap.org/wp-content/uploads/2014/06/Seoul-Public-Transportation-English.pdf] (Consulté le 12 juillet 2016).
40. SHU, Les. *From Maglev Trains to Electric Ferries, the Best High-tech Transit around the World*, [En ligne], *Digital Trends*, 26 juin 2015. [http://www.digitaltrends.com/cool-tech/the-best-public-transit-around-the-world/] (Consulté le 12 juillet 2016).
41. SUN-WOONG, Kim. *Seoul Subway World's 3rd Largest in Ridership*, [En ligne], *The Korea Times*, 14 mai 2010. [http://www.koreatimes.co.kr/www/news/biz/2010/06/291_65888.html] (Consulté le 12 juillet 2016).
42. SEOUL METROPOLITAN GOVERNMENT. *Seoul Public Transportation*, [En ligne], Seoul.go.kr, 2014. [http://citynet-ap.org/wp-content/uploads/2014/06/Seoul-Public-Transportation-English.pdf] (Consulté le 12 juillet 2016).
43. SUN-WOONG, Kim. *Seoul Subway World's 3rd Largest in Ridership*, [En ligne], *The Korea Times*, 14 mai 2010. [http://www.koreatimes.co.kr/www/news/biz/2010/06/291_65888.html] (Consulté le 12 juillet 2016).
44. SPURR, Ben. *New Plan Would Add 525 Km of Bike Routes to Create a True Toronto Network*, [En ligne], *Thestar.com, Toronto Star*, 10 mai 2016. [https://www.thestar.com/news/gta/transportation/2016/05/09/new-plan-would-add-525-km-of-bike-routes-to-create-a-true-toronto-network.html] (Consulté le 19 juillet 2016).
45. THE CITY OF SAN JOSE. *San José Bike Plan 2020, 2009*. [http://www3.sanjoseca.gov/clerk/Agenda/20091117/20091117_0602att.pdf] (Consulté le 19 juillet 2016).
46. BREWSTER, Steven. *Public Invited to Recommend New San Jose Bike Stations Via Online Portal*, [En ligne], *Sanjoseinfo.org, The City of San Jose Department of Transportation*, 24 juin 2015. [http://www.sanjoseinfo.org/go/doc/1914/2551502/Public-Invited-to-Recommend-New-San-Jos-Bike-Share-Stations-Via-Online-Portal] (Consulté le 19 juillet 2016).
47. BERG, Nate. "Making City Biking Less Scary", [En ligne], *Citylab.com, The Atlantic CityLab*, 10 août 2012. [http://www.citylab.com/commute/2012/08/making-city-biking-lessscary/] (Consulté le 19 juillet 2016).
48. *PRESTO in York Region*, [En ligne], yrt.ca, York Region Transit. [http://www.yrt.ca/en/farespasses/presto.asp] (Consulté le 8 août 2016).
49. MARR, Garry. *Buying a Condo? Maybe You Should Get the Parking Spot Too*, [En ligne], *Financial Post*, 24 juin 2015. [http://business.financialpost.com/personal-finance/mortgages-real-estate/buying-a-condo-maybe-you-should-get-the-parking-spot-too] (Consulté le 21 juillet 2016).
50. *CAA Calculateur des coûts d'utilisation*, [En ligne], CAA. [http://caa.ca/car_costs/fr] (Consulté le 10 avril 2016).
51. *Transportation Master Plan*, [En ligne], York Region Transit, décembre 2015. [https://www.york.ca/wps/wcm/connect/yorkpublic/fb55b912-7875-4487-896d-b6b8eabaf24/York+Region+TMP+Boards+3+Accessible.pdf?MOD=AJPERES] (Consulté le 27 juillet 2016).
52. COMAS, Martin E. *5 Cities Team up to Help Residents Ride SunRail*, [En ligne], *OrlandoSentinel.com*, 20 mai 2016. [http://www.orlandosentinel.com/news/sunrail/os-sunrail-ridership-cities-uber-20160520-story.html] (Consulté le 2 août 2016).
53. *Uber and Altamonte Springs Launch Pilot Program to Improve Transportation Access*, [En ligne], *Uber Newsroom, Uber*, 21 mars 2016. [https://newsroom.uber.com/us-florida/altamonte-springs/] (Consulté le 4 août 2016).
54. MCDANIEL, Dave. *More Cities Teaming with Uber to Get Riders to SunRail Stations*, [En ligne], *WESH Orlando*, 20 mai 2016. [http://www.wesh.com/article/more-cities-teaming-with-uber-to-get-riders-to-sunrail-stations-1/4449682] (Consulté le 4 août 2016).
55. REUTERS. *First City In the Nation Plans to Subsidize Uber Rides*, [En ligne], *Fortune*, [s. n.], 2 mars 2016. [http://fortune.com/2016/03/03/uber-subsidy-public-transportation/] (Consulté le 3 août 2016).
56. DOBSON, Iain, Glenn MILLER, Katherine MORTON, Yousaf SHAH, Charissa JATTAN et Kailey LAMONT. *Strategic Regional Research - A Region in Transition*, [En ligne], *CBC.ca, Société Radio-Canada*, janvier 2013. [http://www.cbc.ca/toronto/features/stuckintraffic/docs/transition.pdf] (Consulté le 4 août 2016).
57. BOURKE, Juliet, Louise MASON, Michael WILLIAMS, Lino CACCAVO et Lynn THOMPSON. *It's (almost) All about Me: Workplace 2030, Built for Us*, [En ligne], *Deloitte.com, Deloitte*, juillet 2013. [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-future-work-amp-2013.pdf] (Consulté le 22 juillet 2016).
58. CORWIN, Scott, Nick JAMESON et Philipp WILLINGMANN. *The Future of Mobility: What's Next?*, [En ligne], *Dupress, deloitte.com, Deloitte*, 2016. [https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/3367_Future-of-mobility-whats-next/DUP_Future-of-mobility-whats-next.pdf] (Consulté le 4 août 2016).

Remerciements

Le Centre pour l'avenir du Canada, qui fait partie de Deloitte Canada, remercie toutes les personnes qui ont contribué aux recherches utilisées pour la rédaction du présent rapport, y compris Melissa Maduri, Jennifer Littleton, Nicholas Fulford, Paul Bien, Rachael DiMenna et Matthew Schafner.

CANADA À 175

Le Canada à 175 ans constitue la vision de l'avenir qu'a Deloitte à l'égard de la prospérité de notre pays au 1^{er} juillet 2042. Comme le 150^e anniversaire de la confédération approche à grands pas, il est maintenant temps pour le Canada de redéfinir sa notion de leader mondial.

Notre ambition en tant que nation doit être plus audacieuse – non seulement nous devons viser la prospérité économique, mais nous devons aussi rehausser la qualité de vie de notre population vaste et diversifiée.

La vision de Deloitte consiste à faire en sorte qu'au cours des 25 prochaines années le Canada se positionne parmi les trois pays figurant en tête de l'indice du développement humain. Pour ce faire, nous devons prendre un engagement indéfectible à l'égard de la formation de leaders courageux qui incarnent l'inclusion.

Deloitte.

deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 16-4365T